

入局仓储式会员店、线上线下渐成合力、多业态同时布局——

商超变脸 升级比拼火力全开

■本报记者 徐晶卉



本版图片 视觉中国

四年前，盒马鲜生首店落地浦东金桥，这个“四不像”的新物种像一条“鲶鱼”，开启了上海商超行业的革新。四年后，盒马全国首家X会员店于10月1日亮相浦东，成为首个试水“仓储会员”模式的本土商超品牌，而仓储式会员店，也俨然成为“新零售”玩家的下一个重要创新业态……

过去四年间，上海的商超比拼不断螺旋式上升：大型商超从大到小、线上线下“虚实结合”、新玩家不断加入、多业态同时布局，不断丰富和重构着上海的商超格局。但无论商超的形态怎么变，品质化、便捷化、数字化的趋势不会变。商超行业正从一个单纯的物理空间向复合型的平台空间转换，重塑自己的价值链条。

会员店有了“中国版”

在浦东金桥开出首店之后，盒马总裁侯毅一直希望打造一家可以与开市客(Costco)媲美的仓储式会员店，如今这个梦想成真。10月1日，全国首个新零售会员店——盒马X会员店开业，同时开启线上线下一体化运营，线上配送范围覆盖门店周边20公里。

仓储式会员店，对大多数上海人来说不算新鲜事。早在24年前的1996年，来自德国的麦德龙将仓储式会员店的中国首店开到上海，第一次把这个概念植入中国消费者心中；2000年，沃尔玛旗下的高端会员制超市——山姆会员店上海首店落子浦东北蔡。上海人第一次被告知，要想在店内消费，还得先花150元买一张会员卡。

此后很长的一段时间，仓储式会员店的前景一直不怎么明朗，中国消费者对这种会员模式也总是持迟疑的态度。十多年来，山姆会员店在国内的北京、大连、苏州等城市不断扩张，但在上海却一直是“孤岛”状态，发展步伐“不进不退、不温不火”。

改变的时机出现在2019年，上海的仓储式会员店一下子出现“两强相斗”的局面。当年6月，上海第二家山姆会员店在青浦区开业；两个月后，开市客首店入驻闵行区，一开业就生意火爆到登上热搜，甚至吸引来一众海外媒体的报道。相距15公里的两家店面正交锋，仓储式会员店这一商超模式可说是赚足了眼球。

不过，外行看热闹、内行看门道。仓储式会员店尽管这一年来的发展可以用渐入佳境来形容，但在这一零售赛道上，之前并没有国内商超品牌的影子。侯毅在一次公开演讲中曾坦言，中国零售业的商品和供应链相对滞后、环节冗长，难以做到这种极致性价比和极致体验，这是中国商超始终缺席仓储式会员超市赛道的最主要原因。另一位行业资深人士则认为，2000年到2010年是国内超市行业的“黄金时代”，超市的选址都在黄金地段，不仅越开越大，而且都往“大而全”发展，与仓储式会员店“远郊、精简”的风格截然不同，商业逻辑和玩法南辕北辙，这也是国内众多商超玩家选择绕道而行的原因。换句话说，要想进入这个领域挑战沃尔玛和开市客，必须要有自己的“绝活”。盒马拿出的解决方案是“新零售”——提供线上线下一体化服务，通过已有门店的分布式仓储，采用汽车直送和配送站接驳两种方式，可实现“半日达”。

侯毅坦言，盒马做仓储式会员店并非突发奇想。早在2018年，他们就开始了在上海率先试水“盒马X会员”计划，并在2019年推向北京、西安、成都等城市，目前仅上海X会员数量就将近50万。这个原始积累，也让它有资本在起步期就能与开市客、山姆会员店等国际巨头同场竞技。

从结果导向来看，X会员店开业的成绩有目共睹：最早的消费者凌晨4点就来排队，附近的小区半个业主群都来凑热闹，还人手一份“共享清单”。侯毅表示，下一阶段，X会员店的配送范围有望扩大到50公里，“首家X会员店完成测试后，上海还将开放更多的X会员店，遍布东南西北各个角落。”

让消费者重新认知品质

时隔多年，上海消费者对仓储式会员店的认知，有了很大的变化。山姆会员店负责人口中的那个“契机”，是消费者对于品质化、个性化商品的逐渐认同。

一直以来，国内的商超行业都是以选择多样而被消费者认可，但以入



美元，约占所有销售额的四分之一，被认为是开市客的“现金牛”。

盒马在准备X会员店的同时，也推出了全新自有品牌“盒马MAX”，其占比超过40%。有意思的是，通过X会员店，盒马首次突破生鲜的行业定位，在全品类构建“护城河”。盒马商品采购全国总经理赵家钰说，企业依托全球84个国家和地区的供应链资源，为会员定制极致性价比的商品。

“盒马MAX”要与柯克兰这种“王牌”对抗，竞争的核心关键还在于品质。“我们希望让消费者重新认识品质。”赵家钰在采访中这样告诉记者。比如，盒马MAX主推的一磅装的坚果，很容易让人联想到柯克兰的拳头产品，棋逢对手更容易比较。赵家钰介绍，分辨坚果的好坏，有几个指标，首先是颗粒数，一磅坚果中，颗粒数越少，品质越好，盒马MAX就是240颗；其二是碎粒度，碎粒度越高，成本越低。还比如一款新疆若羌灰枣，里头也有门道，挑选枣子看皮薄肉甜，而不是用大小来比较，100斤枣子只能做出4到6斤的灰枣。

让消费者重新认识品质，以品质促消费，提高留存率，提升提货率、复购率，这是商超在白热化竞争阶段的利器。最先进入中国市场的麦德龙，最

和到家服务已在上海8家麦德龙商场上线，可在商场5公里范围内提供最快1小时送达的到家配送服务。此前已在多个城市上线的麦德龙Plus会员也在多点App和多点小程序同步上线。

“零售企业唯有拥抱数字化，彻底回归商业本质，提供高质量、高食品安全标准和高度数字化的产品和服务，方可赢得市场。”物美集团创始人、多点Dmall董事长张文中告诉记者，将物美、麦德龙及多点Dmall的优势相结合，打造可持续的数字化零售生态，这是团队过去几个月重点在做的，也将一直坚持下去。

在数字时代的商超中，苏宁家乐福的内在基因与外在性格也不断进化。去年9月，苏宁易购完成对家乐福中国的收购，在過去的一年里，“涅槃重生”“突围蝶变”成了苏宁家乐福的关键词。在加入苏宁之前，家乐福中国采用最传统的会员卡管理体系，这是传统大卖场的惯用模式，但在数字经济时代弊端明显。通过苏宁的数字化改造，家乐福、苏宁小店、苏宁超市的商品体系得以打通，从而将家乐福中国线下门店与其线上小程序、苏宁易购App、苏宁小店App实现商品和技术上的融合，打造新的远场，成为家乐福中国线上、线下全新的重要增长极。家乐福相关负责人表示，在包括上海在内的全国52

线上线渐成合力

盒马X会员店决战开市客、山姆会员店的绝招在于线上线下融合。

- 盒马**:旗下国内首家会员店今年10月1日落地上海浦东。
- 麦德龙**:上海的8家麦德龙商场上线“到家服务”，提供商场5公里范围内最快1小时送达的到家配送服务。
- 苏宁家乐福**:在包括上海在内的全国52个城市中，推出3公里1小时达的到家配送服务。与此同时，家乐福中国线下门店与其线上

- 购买小程序、苏宁易购App、苏宁小店App实现了商品和技术上的无缝对接。
- 今年9月，苏宁家乐福首家生鲜社区店落户普陀区，开始以“小而美”业态抢占生鲜社区消费场景。
- 百联集团**:旗下新品牌逸刻便利店今年的开店数量计划超过100家，并通过i百联平台获得到家业务的能力，形成新的矩阵。

近升级了其24年前落沪的中国首店闵行店，推出全国首家新概念商场，在提供差异化、高品质商品的道路上进一步加大力度。记者看到，麦德龙新概念商场对店面进行了整体升级，升级后，按主题设置的仓板陈列、与消费者视线齐平的货架高度，使得商场内部呈现更为通透，区域标识一目了然，直观的价格牌设计更透明地展示商品折扣，确保与消费者的沟通更为直接。

记者观察到，麦德龙中国在上海推出的全新旗舰自有品牌METRO

500年前的古代街头与现代品牌融合。此外，还强调了与用户的互动，例如点击桥边的NPC(游戏中不受玩家操纵的游戏角色)，便可打开开市客江湖封神榜与城市榜单；在一个原址是“命馆”的算命店里，设置了一个抽红包的互动，让用户试试手气；郊外的农场，可以种植、收获食材，合成免费菜品去实体店兑换……这些互动环节充分利用原画的场景，并不会让人觉得突兀，反而觉得有趣，加强了平台与消费者的黏性。

品牌这次做的其实是场景化植入，从名画中挖掘有趣、戏剧化的场景，巧妙设置品牌相关元素。选择《清明上河图》非常合理，是因为画作中店铺林立的热闹景象非常适合进行场景植入，热闹和品牌的结合可以做到不露痕迹，让用户产生熟悉感，更容易接受品牌信息。衍生出的活动主题“跟我到古代去逛街”，对消费者而言也颇具话题吸引力。

反过来看，这也是过去一段时间外溢商超品牌一直在“补课”和强化的环节。

在麦德龙中国总裁康德的布局中，新概念商场是麦德龙在数字经济趋势下的一次大胆尝试，意在通过提供全场景的购物空间、安心的品质保障以及个性化、数字化购物体验，更好地服务中国消费者。

在麦德龙上海普陀商场，人们可以看到其强调的新概念，这也是多点Dmall数字化技术优势在与麦德龙融合中的成功落地。据悉，多点智能购

个城市中，家乐福可提供3公里1小时达，还在试点城市开辟次日达新模式。8月18日晚，家乐福发布818战报：7月31日至8月18日，到家服务订单量大幅攀升，环比增长280%，线上订单客单价124元，订单履约率维持在98%以上。

数据显示，今年1-6月，苏宁易购实现商品销售规模1940.98亿元，其中线上销售规模为1347.96亿元，同比增长20.19%，线上销售规模占比持续提升至69.45%。

当然，场景化植入也有相对简单的办法，那就是用自己的产品复刻世界名画。奥地利一家乳制品制造商就把自家的芝士配上面包、蔬菜、火腿和果酱，拼凑出四幅世界级的名画——《戴珍珠耳环的少女》《呐喊》《梵高自画像》和《维纳斯的诞生》，还美其名曰“芝士就是艺术”。整个画风稍显生硬和笨拙，但胜在讨巧和创意，容易让人会心一笑，这有助于商家塑造好玩有趣的品牌形象。不过这种做法把握尺度，不然会被视为恶搞名画。

微创新

品牌“玩”名画脑洞大开

■林晓月

为了吸引更多的年轻消费者，很多品牌纷纷跨界到艺术领域，围绕世界名画做起了文章，试图借助名画的艺术价值来提升品牌格调。

为了让人们自愿隔离防疫，世界各国政府煞费苦心，纷纷推出了抗疫广告，教导人们做好个人防护措施，其中乌克兰文化和信息政策部的一组名为“战‘疫’的艺术”的广告海报脱颖而出。这组海报对世界名画进行了二次创作，画中的人物采取了各种各样的防疫措施，比如《最后的晚餐》里面只有耶稣一个人，意在呼吁人们保持社交距离；《祈祷的圣母》中，圣母戴着一次性手套祈祷；拿破仑骑着战马送起了外卖……

相较于其他广告而言，这组海报显得趣味十足，创意轻松又讨巧，瞬间火爆网络，被网友在全球范围内转发点赞。

实行场景化植入

从经典名画中挖掘灵感已经成为品牌营销的一种潮流，但简单的复制粘贴只会落入俗套，并不足以吸引消费者的目光。人们希望看到对名画的创意复刻，或者是二次创作，如果做得好，效果会意外惊人。

今年3月，口碑和饿了么将平台的百家店铺植入到英版《清明上河图》中，通过古代与现代元素造成的反差效果，给消费者带来独特的消费体验。

仇英版《清明上河图》描绘了明代江南的市井生活和民俗风情。为了打破原画的美感，口碑和饿了么力求做到茶室对应饮品店、扁舟对应渔家美食、私塾对应教育商家等，让

500年前的古代街头与现代品牌融合。此外，还强调了与用户的互动，例如点击桥边的NPC(游戏中不受玩家操纵的游戏角色)，便可打开开市客江湖封神榜与城市榜单；在一个原址是“命馆”的算命店里，设置了一个抽红包的互动，让用户试试手气；郊外的农场，可以种植、收获食材，合成免费菜品去实体店兑换……这些互动环节充分利用原画的场景，并不会让人觉得突兀，反而觉得有趣，加强了平台与消费者的黏性。

品牌这次做的其实是场景化植入，从名画中挖掘有趣、戏剧化的场景，巧妙设置品牌相关元素。选择《清明上河图》非常合理，是因为画作中店铺林立的热闹景象非常适合进行场景植入，热闹和品牌的结合可以做到不露痕迹，让用户产生熟悉感，更容易接受品牌信息。衍生出的活动主题“跟我到古代去逛街”，对消费者而言也颇具话题吸引力。

在海外，埃及一家房地产公司曾发布一则名为《Life Imitate Art》的广告短片，在社交媒体上获得非常高的关注，成为复刻名画的经典



之作。此广告的最大亮点就是以一镜到底的方式，在约100秒时长内将12幅世界名画场景无缝衔接，从蒙德里安的多彩几何到亨利·卢梭的奇幻天地，从梵高的卧室到窗外一眼望见的麦田……广告以第一视角展现，带观众进入一场艺术之旅，体验超越世俗生活的穿越感。这种穿越感不仅能让人感受到世界名画的美感，也能传达广告想要表达的理念。这样做也制造了一个“彩蛋”，吸引人们竞相参与猜名画游戏，看看里面究竟有哪些名画。

当然，场景化植入也有相对简单的办法，那就是用自己的产品复刻世界名画。奥地利一家乳制品制造商就把自家的芝士配上面包、蔬菜、火腿和果酱，拼凑出四幅世界级的名画——《戴珍珠耳环的少女》《呐喊》《梵高自画像》和《维纳斯的诞生》，还美其名曰“芝士就是艺术”。整个画风稍显生硬和笨拙，但胜在讨巧和创意，容易让人会心一笑，这有助于商家塑造好玩有趣的品牌形象。不过这种做法把握尺度，不然会被视为恶搞名画。

选择契合的名画

名画是大众熟悉的艺术文化符号，是大量IP，品牌可以通过复刻世界名画的方式来突出自己的艺术感和文化创意感。但要注意的是，要选择契合的名画，切实从营销需求出发，这样才能真正将名画为己所用。

2019年，法国巴黎水Perrier推出品牌活动“Go For The Extraordinaire”(奔向非凡)，选用了蒙娜丽莎为女主角。作为流媒体最广、知名度最大的世界名画之一，《蒙娜丽莎的微笑》经常出现在广告中，那如何才能有好的创意呢？

广告是这样的，被框定在画框里的蒙娜丽莎每天被数以万计的人观赏，觉得乏味无趣，直到有一天看到观众手中的巴黎水，她决定“走出画框”，喝下巴黎水，走进地铁，随着人群眺

舞，戴上墨镜，与女孩亲吻……出逃后的蒙娜丽莎变得鲜活起来，勇于尝试一切新鲜事物，与原画的端庄沉静形成强烈对比。

巴黎水希望借着这个广告鼓励人们大胆尝试，让生活多一点可能。蒙娜丽莎由于独特神秘的气质，受到人们的关注和讨论，那框定在画框里的她是否也向往自由？巴黎水这个设定为广告注入了人文情怀，赋予蒙娜丽莎更多的性格魅力。这个广告符合巴黎水的品牌调性：高级、有品位但绝对不失大胆与出位。对于品牌来说，寻找契合的名画，将品牌理念植入名画之中，有助于提高品牌或者产品的艺术调性，深化品牌自身的艺术形象。

如何精准把握契合度？这需要品牌认真考量。2018年，故宫博物院与QQ音乐、腾讯Next Idea共同举办了“古画会唱歌”文创项目，选取《千里江山图》《清明上河图》《韩熙载夜宴图》《洛神赋图》等11幅名画，供音乐爱好者为其填词作曲。其中以《千里江山图》为原型创作的主题曲《丹青千里》，被用于活动宣传推广。

为什么是《千里江山图》？除了这幅画是故宫的镇馆之宝，极具中国传统文化的代表性外，还有一层寓意：北宋画家王希孟创作这幅画卷的时候才18岁，“少年一世唯此画，此画传世永少年”，选择这幅画，可在900年前18岁的王希孟与现代年轻人之间实现一种心理“链接”，促成心理认同。